

**Данніков О.В.,**

канд.екон.наук, доц.,

доцент, докторант кафедри маркетингу,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

Mr.Dannikoff@yandex.com

**Данников О.В.,**

канд.экон.наук, доц.,

доцент, докторант кафедры маркетинга,

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет

имени Вадима Гетьмана»

**Dannikov O.V.,**

PhD in Economics, Associate professor,

Assistant professor at the Department of Marketing,

State University doctoral marketing

«Vadym Hetman Kyiv National Economic University»

**ЦІННІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ  
В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРОДАЖЕМ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

**ЦЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА  
В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОДАЖАМИ ТОРГОВО-ПОСРЕДНИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**THE VALUE OF HUMAN CAPITAL IN THE MARKETING AND SALES  
MANAGEMENT TRADE AND INTERMEDIARY ENTERPRISES**

*Автором розглядаються питання маркетингового управління продажами у діяльності сучасних торговельно-посередницьких (оптово-роздрібних) підприємств України. Ґрунтуючись на сучасних теоретичних засадах стратегічного маркетингу, з врахуванням специфіки та особливостей розвитку вітчизняних торговельно-посередницьких підприємств, автором удосконалено методичні рекомендації щодо формування маркетингової політики управління продажами та створення сприятливих передумов ефективної її реалізації на перспективу з позицій маркетингового стратегічного планування.*

*Автором рассматриваются вопросы маркетингового управления продажами в деятельности современных торгово-посреднических (оптово-розничных) предприятий Украины. Основываясь на современных теоретических основах стратегического маркетинга, с учетом специфики и особенностей развития украинских торгово-посреднических предприятий, автором усовершенствованы методические рекомендации по формированию маркетинговой политики управления продажами и создание благоприятных предпосылок эффективной ее реализации на перспективу с позиций маркетингового стратегического планирования.*

*The author considers marketing sales management in modern trade (wholesale and retail) of the enterprises of Ukraine. Based on recent theoretical foundations of strategic marketing, taking into account the specifics and peculiarities of development of the Ukrainian trade and intermediary companies, the author improved methodological recommendations on the formation of the marketing policy sales management and the creation of favorable conditions effective its implementation for the future in terms of marketing strategic planning.*

*The aim of the study is: to develop science-based guidance and practical recommendations to improve the process of sales management positions with strategic marketing planning. The subject of research is the activity of market participants on the organization, planning, motivation, control and performance meet consumer demand by commodity-money exchange. The object of study is the process of formation and development of marketing activities and business entities. The main problem of strategic management is the lack of theoretical principles that should serve as a methodological basis for the practical implementation of strategic management. Modern economic relations in the world are formed and occur in conditions where elevated pace is qualitative renewal of material and technical base through the introduction of results of scientific-technical progress, the increased uncertainty of trends of environmental change and the increased growth rate of these changes, the role of the human factor in ensuring efficient management of the case. As a rule the result of strategy development should be clearly defined position of target segments, value proposition, corporate strategy, competitive strategy, marketing tools, sales goals, and the like.*

**Ключові слова.** Управління торговим персоналом; збут; продаж; реалізація продукції; маркетинг; бізнес-тенденції; дилери; торговці; торгівля; торговельно-посередницькі підприємства; маркетингове управління; мерчандайзинг; підприємства оптово-роздрібної торгівлі; система продажу; учасники маркетингового каналу; комерційна діяльність; управління продажем; торговельне посередництво; стратегія продажу; план продажу (збуту).

**Ключевые слова.** Управление торговым персоналом; сбыт; продажа; реализация продукции; маркетинг; бизнес-тенденции; дилеры; торговцы; торговля; торгово-посреднические предприятия; маркетинговое управление; мерчандайзинг; предприятия оптово-розничной торговли; система продаж; участники маркетингового канала; коммерческая деятельность; управление продажами; торговое посредничество; стратегия продаж; план продаж (сбыта).

**Keywords.** Management of sales staff; sales; marketing; business trends; dealers; traders; trade; trade facilitation company; marketing management; merchandising; , wholesale and retail trade; system sales, marketing channel members; commercial activities; sales management; Commercial mediation; sales strategy; plan of sales.

**Вступ.** В основі управління будь-яким бізнесом полягає розробка стратегії, її адаптація до специфіки підприємства та впливу навколишнього середовища й подальша реалізація. Процес формування стратегії має ряд загальних характеристик. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проєктів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках діяльності і можливостях фірми; по-друге, відкинути решту всіх можливостей як несумісні із стратегією. В ході формулювання стратегії досить важко передбачати всі можливості, які відкриваються при складанні проєкту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією щодо альтернатив розвитку підприємства. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і точніша інформація. Проте, вона може поставити під сумнів обґрунтованість первинного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку. Розробка стратегії маркетингу та продажу відбувається в рамках еволюції організації через усвідомлення та закріплення елементів «де ми є та куди ж ми йдемо».

На практиці цей процес часто співпадає з (або спричинюється) бажанням власників та топ-менеджерів бізнесу підвищити безпеку свого бізнесу через введення єдиних «правил гри» — актуальними стають питання щодо формалізації бізнес-процесів, процедур, порядку розробки рішень тощо. Це саме стосується і стратегій, які могли б гарантувати подальший успіх та зростання бізнесу. Основною проблемою стратегічного управління є відсутність розробленої теоретичної основи, яка повинна слугувати методологічним базисом практичного впровадження

стратегічного управління. Сучасні економічні відносини в світі формуються та відбуваються в умовах, коли підвищеними темпами здійснюється якісне оновлення матеріально-технічної бази на основі впровадження результатів науково-технічного прогресу, посилення невизначеності тенденцій змін навколишнього середовища та нарощування темпів зростання цих змін, посилення ролі людського фактора у забезпеченні високоефективного ведення справи. Як правило, результатом розробки стратегії мають бути чітко сформульовані положення про цільові сегменти, унікальну пропозицію цінності, місію підприємства, конкурентні стратегії, маркетинговий інструментарій, цілі з продажу тощо.

Узагальнення останніх науково-прикладних розробок щодо організації та здійснення процесу управління продажем у діяльності торговельно-посередницьких підприємств засвідчує, що багато існуючих теоретичних і практичних підходів недосконалі та неоднозначні в трактуванні, що визивають дискусії науковців та експертів у цій галузі [1,6,7,8,9,11].

Питання організації збутової діяльності розглядалися в роботах видатних зарубіжних і вітчизняних маркетологів та економістів: Бурцева В.В., Войчака А.В., Герасимчука В.Г., Джонстона М., Кальченко А.Г., Котлера Ф., Куденко Н.В., Мазаракі А.А., Маршалла Г., Лігоненко Л.О., Павленко А.Ф., Пилипчука В.П., Решетнікової І.Л., Руделіуса В., Еванса Дж., Ушакової Н.М. та ін.

Разом з тим, аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері маркетингу дозволив зробити висновок про неоднозначність підходів щодо формування маркетингових стратегічних рішень в сфері продажу, зокрема, алгоритму розробки і практичної реалізації маркетингової стратегії розвитку торговельно-посередницького підприємства, розуміння складових маркетингової стратегії продажу тощо [2,3,4,8,9,11].

Оцінюючи методологічні підходи деяких вітчизняних науковців, слід зазначити, що існує певна суперечність щодо викладення результатів їх досліджень [3,8,9]. Вона полягає в тому, що формулювання специфіки вітчизняного товарного ринку пов'язане з особливостями розвитку української економіки в цілому, суб'єкти господарювання вдаються до застосування агресивних стратегій виходу на ринок, однак майже всі ці стратегії ще недосконалі, бо здебільшого засновані на одиничних, не пов'язаних між собою маркетингових дослідженнях, а то і просто на суб'єктивних міркуваннях керівників. Багато вітчизняних авторів вважають, що ми маємо справу зі спробами реалізувати певну модель ведення бізнесу з орієнтацією на принципи маркетингу. Але ж мусимо зазначити, що майже всі маркетингові дослідження вітчизняних торговельних підприємств, особливо малого бізнесу, як правило, пов'язуються з вирішенням конкретної проблеми, яка раптом постала перед фірмою, або ж пов'язана з прийняттям конкретного управлінського рішення, виходячи з цього формуються особливості та специфіка впровадження маркетингу в їх діяльності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка науково-обґрунтованих методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління продажем з позицій маркетингового стратегічного планування.

Предметом дослідження є діяльність суб'єктів ринку з організації, планування, мотивації, контролю та ефективності задоволення споживчого попиту шляхом товарно-грошового обміну.

Об'єктом дослідження є процес становлення та розвитку маркетингової діяльності та суб'єктів господарювання.

**Результати дослідження.** При формуванні маркетингових стратегічних рішень, необхідно врахувати такі умови, як: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів. Перш за все, виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Основним інструментом процесу вивчення діяльності посередницьких підприємств є SWOT-аналіз, який дає можливість отримати оглядову оцінку стратегічного становища підприємства. На основі вибраного стратегічного напрямку розвитку діяльності торговельно-посередницького підприємства, розробляються стратегічні альтернативи. При виборі підприємством стратегічного напрямку зростання, є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація [2, 11].

Особливу увагу при розробці програми та плану продажу необхідно звернути на можливі відповідні дії конкурентів, ураховуючи рівень їх практичного досвіду та знань, а також позиції з точки зору фінансової стабільності в умовах існуючої ринкової ситуації. Якщо постачальник/виробник не подбає про залучення до просування й продажу власної продукції проміжних покупців — оптових і роздрібних посередників, та про стимулювання інтересу до товарів і послуг з боку кінцевих споживачів, навіть значні рекламні бюджети можна вважати неефективними.

Управління продажем є системою відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно і юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують свої комерційні потреби та/або інтереси, шляхом найбільш ефективного задоволення платоспроможного попиту та врахування вимог ринку, тобто реальної ринкової ситуації [11]. Але досить часто виявляється невідповідність прогнозованих обсягів продажу та витрат фактичним показникам.

Тому необхідне уточнення та відповідне корегування дій менеджменту щодо досягнення стратегічних цілей в процесі управління продажем торговельно-посередницького підприємства (рис. 1).

Розробляючи стратегію продажу, менеджмент організації повинен відповісти на ще одне важливе питання: як досягти поставлених цілей, враховуючи ринкову позицію та перспективи розвитку підприємства. Це — по-перше: сплановані, цілеспрямовані дії по досягненню мети, раціонально використовуючи наявні ресурси, а по-друге: — адекватна реакція на непередбачувані зміни кон'юктури ринку та загострення конкуренції (висока адаптивність). Найбільш поширеними показниками ефективності стратегії продажу, в рамках існуючої програми маркетингу є: обсяг реалізації продукції (досягнення цільових показників по компанії), частка ринку (як компанії в цілому, так і по продуктових напрямках), бюджетні витрати та рівень маржинального прибутку.



Рис. 1. Дії менеджменту щодо досягнення стратегічних цілей в процесі управління продажем підприємства (авторська розробка)

Посилення уваги до розробки стратегії продажу підприємства, яка стала важливою конкурентною перевагою, також пов'язано з безперервністю процесу узгодження та корегування стратегічної мети, яка втілюється у планах продажу та фактичною реалізацією товарів і послуг на ринку збуту (див. на рис. 2).

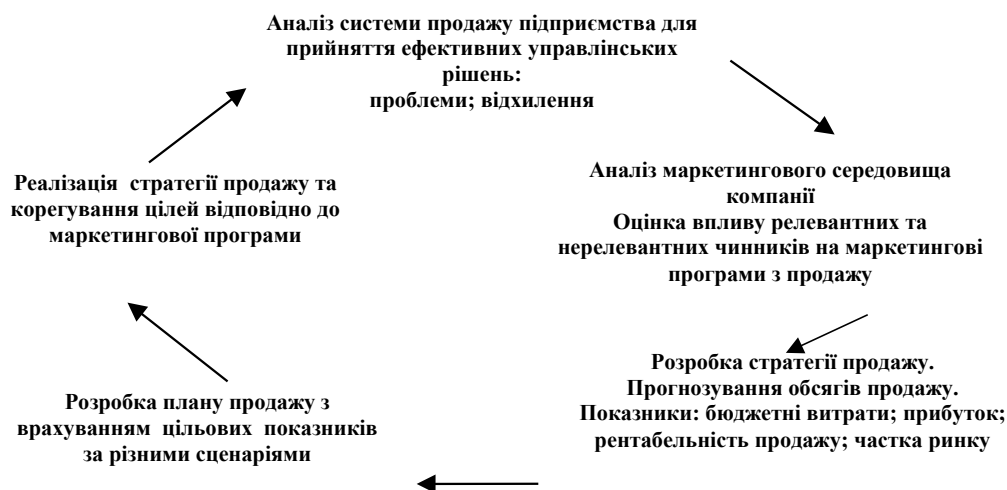


Рис. 2. Безперервність процесу узгодження стратегії продажу підприємства відповідно до маркетингової програми (авторська розробка)

Отже, процес оптимізації стратегічних маркетингових рішень торговельно-посередницьких підприємств під час реалізації стратегічного набору є циклічним і повинен мати безперервний характер. Звісно, що цей процес не універсальний на всі 100% адже існує певна специфіка розробки маркетингової стратегії, програми та відповідно складання плану продажу на видобувних, переробних, виробничих і торговельно-посередницьких підприємствах, яка обумовлена особливостями операційного (виробничого та фінансового) циклу цих підприємств.

Вітчизняні науковці, які досліджували питання операційного циклу торговельного підприємства, зокрема, А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова, О.Г. зазначають, що його особливістю є відсутність виробничої стадії, тобто сукупність операцій, що пов'язані з придбанням та використанням матеріально-технічних ресурсів, виготовлення продукції підприємства, що обумовлює більш високу швидкість процесу кругообігу, притаманного торговельній діяльності [4]. Водночас, в торгівлі завершуються виробничі процеси у сфері обігу (здійснюється фасування, пакування, сортування та інші операції, пов'язані з кінцевою підготовкою товарів до реалізації).

Таким чином операційний цикл торгової організації значно простіший, ніж виробничого підприємства. На відміну від торговельно-посередницьких підприємств операційний цикл виробничого підприємства включає ланцюжок перетворень: матеріали — незавершене виробництво — готова продукція — збут.

Але збут виробничого підприємства повинен постійно узгоджуватись з можливостями виробничих потужностей. Спрощено діяльність підприємства у сфері виробництва можна представити такими основними етапами:

- виробництво матеріального продукту;
- продаж продукту і купівля потрібних компонентів виробництва.

Можна зробити висновок, що процес виробництва починається з акту купівлі-продажу і закінчується ним. Безперервний обмін (купівля-продаж) — суть сучасного виробництва. Отже, виробництво, як каталізатор товарообміну впливає на ринок як сферу товарних відносин.

Операційний цикл торговельного підприємства ніяких перетворень не передбачає: торговельна організація продає ті ж самі матеріальні цінності, які до цього купила. Особливості формування операційного циклу, а далі — фінансового циклу, пов'язані з управлінням оборотними активами підприємства. Фактично в процесі управління оборотними активами цільовою настановою є економічне регламентування тривалості виробничого циклу підприємства, що в свою чергу впливає на тривалість його фінансового циклу (циклу грошового обороту підприємства).

Вважаємо, що своєчасне виявлення проблем в системі дистрибуції і прийняття оптимізаційних рішень з врахуванням особливостей операційного циклу торговельно-посередницьких підприємств дозволить уникнути значних негативних наслідків в діяльності на перспективу.

Тому, проаналізуємо концептуальні підходи до здійснення ефективної діяльності торговельно-посередницького підприємства з розробкою дерева цілей і завдань щодо формування маркетингової політики продажу (рис. 3).

Так, перераховані цілі мають рівну значущість для маркетингової діяльності підприємства і надалі конкретизуються напрямками їх вирішення, конкретними завданнями та підкріплюються контролем результатів формування маркетингової політики продажу.

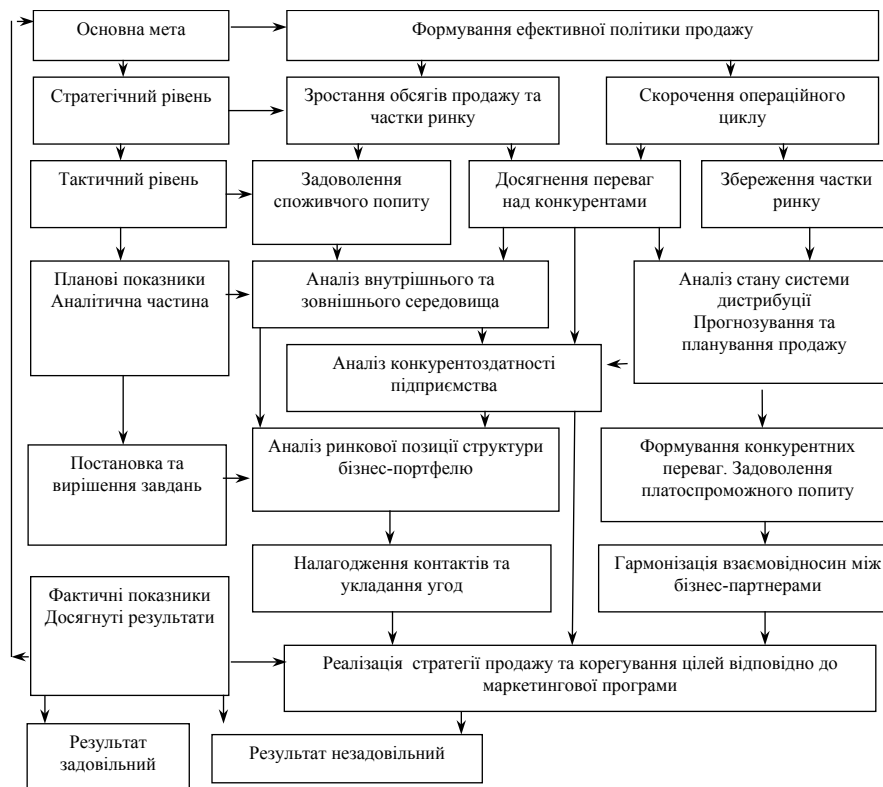


Рис. 3. Дерево цілей і завдань з формування ефективної маркетингової політики продажу торговельно-посередницьких підприємств

Як спонукати торговельного посередника долучитись до ефективного просування своєї продукції по ланках товаророзподільчої мережі до кінцевого споживача — завдання, яке компанії вирішують за допомогою інструментарію торгового маркетингу. В розробці системи продажу найбільш успішних підприємств значна роль відводиться соціальним процесам (поведінковий підхід), тобто канали збуту розглядаються не тільки як економічні, але і як соціальні системи. Тому, приступаючи до розробки стратегії продажу необхідно з'ясувати задачі відділу збуту в рамках загальної концепції маркетингу підприємства та пов'язати її з програмою по стимулюванню збуту, зрозуміти роль яку відіграє торговельний персонал в процесі продажу.

Загострення конкурентної боротьби на вітчизняному товарному ринку вимагає більш відповідального та гнучкішого підходу до управління продажем. Управління торговим персоналом характеризується меншою кількістю рівнів, тому, більшою відповідальністю наділяється рядовий продавець. Лідерство або традиційне керівництво (*leading versus managing*) в управлінні власним (торговим) персоналом — ось між чим належить обирати сучасному керівнику, який відповідає за управління продажем компанії та прагне до ефективної роботи. Персоналізація продажу передбачає певний рівень впливу компетенції персоналу на кінцевий результат.

В рамках практичного маркетингу роль збутового підрозділу підприємства сьогодні зазнала істотних змін. Приступаючи до розробки маркетингової політики і стратегії продажу необхідно з'ясувати задачі, які постають перед відповідним відділом в рамках загальної концепції маркетингу підприємства та пов'язати її з програмою зі стимулювання збуту (власного персоналу, посередників, кінцевих

споживачів), зрозуміти роль яку відіграє торговельний персонал в процесі продажу. Роль і місце торговельного персоналу в системі управління продажем торговельно-посередницького підприємства представлено на рис. 4.



Рис. 4. Запропонований автором регламент бізнес-процесу організації роботи торговельного персоналу в системі продажу підприємства

Вважаємо за необхідне, згідно сучасної концепції управління продажем та маркетингу, звернути першочергову увагу на маркетингову діяльність тих підрозділів, які знаходяться у безпосередньому контакті із споживачами (покупцями, клієнтами, партнерами). Мова йде про відділи збуту (продажу), які в сучасних умовах, на наш погляд, повинні бути головними носіями та інструментами в реалізації маркетингових ідей компаній на ринку.

Виникає необхідність розробки оптимальних організаційних форм і структур у сфері торговельного посередництва у вигляді рекомендацій щодо регламенту бізнес-процесу, технологічних схем, з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей національної економіки.

**Висновки.** Ґрунтуючись на сучасних теоретичних засадах стратегічного маркетингу, з врахуванням специфіки та особливостей розвитку вітчизняних торговельно-посередницьких підприємств, автором удосконалено методичні рекомендації щодо формування маркетингової політики управління продажем та створення сприятливих передумов ефективної її реалізації на перспективу.



## **Література**

1. Ансофф І. Стратегічне управління [Текст]: — М.: Економіка, 1989 — 358 с.
2. Данніков О.В. Стратегічні альтернативи в діяльності торговельно-посередницьких підприємств. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2011.,— № 25., — С. 180-193.
3. Должанский И.З., Перерва Е.Г. Retail marketing –trend in retailing. Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». 26-28 вересня 2013року. — Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2013.— 68 с
4. Економіка торговельного підприємства [Текст]: підручник для ВНЗ / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова; Н.М. Ушакова (ред.) — К.: КДТЕУ, 1999.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]: / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2004. — 800с.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент [Текст]:. 12-е изд. — СПб.: Питер, 2006., — С.816.
7. Куденко Н.В. Маркетингова стратегія фірми: монографія [Текст]. — К.: КНЕУ, 2002. — 245с.
8. Особливості дослідження окремих товарних ринків [Текст]: звіт про науково-дослідну роботу (заключний) / Д.В. Лагутін (кер.НДР), А.Г. Герасименко, Ю.І.Ясько ; М-во освіти і науки України, КНТЕУ. — Київ, 2013. — 121 с. — (КНТЕУ).
9. Попова О.Ю., Дрозд В.А. Стимулювання зацікавленості споживачів до вживання національного продукту. Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». 26-28 вересня 2013року. — Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2013.— 75 с
10. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку [Текст]: Монографія: у 2 т. — Т. 1 / [Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк та ін.]; За заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. — К.: КНЕУ, 2006. — 816 с. — С. 163 — 167
11. Управління продажем [Текст]: навч. посіб. / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. економічний ун-т імені Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2011. — 627 с.

## **Reference**

1. I. Ansoff Strategic management [Tekst]: — M.: Ekonomika, 1989 — 358 s.
2. Dannikov O.V. Strategichni alternativi v diyalnosti torgovelnoposerednitskikh pIdpriEmstv. Formuvannya rinkovoYi ekonomiki: zb. nauk. prats. — K.: KNEU, 2011.,— # 25., — S. 180-193.
3. Dolzhanskiy I.Z., Pererva E.G. Retail marketing –trend in retailing. Zblrnik tez dopovIdey VII MizhnarodnoYi naukovopraktichnoYi konferentsiYi «Marketing Innovatsiy I InnovatsiYi v marketingu». 26-28 veresnya 2013roku. — Sumi : TOV «DD «PapIrus», 2013.— 68 s
4. Ekonomika torgovel'nogo pidpry'emstva [Tekst]: pidruchny'k dlya VNZ / A.A. Mazaraki, L.O. Ligonenko, N.M. Ushakova; N.M. Ushakova (red.) — K.: KDTEU, 1999.
5. Lambin Jean-Jacques. Management, market-oriented [Tekst]: / Per. s angl. — SPb.: Py`ter, 2004. — 800s.
6. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing management [Tekst]:. 12-e y`zd. — SPb.: Py`ter, 2006., — S.816.
7. Kudenko N.V. Markety`ngova strategiya firmy`: monografiya [Tekst]. — K.: KNEU, 2002. — 245s.
8. Osoblivosti doslidzhennya okremih tovarnih rinkiv [Tekst]: zvIt pro naukovodoslidnu robotu (zaklyuchniy) / D.V. LagutIn (ker.NDR), A.G. Gerasimenko, Yu.I.Yasko ; M-vo osvIti I nauki Ukraini, KNTEU. — KiYiv, 2013. — 121 s. — (KNTEU).
9. Popova O.Yu., Drozd V.A. Stimulyuvannya zatsIkavlenosti spozhivachiv do vzhivannya natsIonalnogo produktu. Zblrnik tez dopovIdey VII MizhnarodnoYi naukovopraktichnoYi

konferentsiyi «Marketing Innovatsiy I Innovatsiyi v marketingu». 26-28 veresnya 2013roku. — Sumi : TOV «DD «PapIrus», 2013.— 75 s

10. Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnistyu v umovax globalizatsiyi ekonomichnogo rozvytku [Tekst]: Monografiya: u 2 t. — T. 1 / [D.G. Luk'yanenko, A.M. Poruchnyk, L.L. Antonyuk ta in.]; Za zag. red. D.G. Luk'yanenka, A.M. Poruchnyka. — K.: KNEU, 2006. — 816 s. — S. 163 — 167

11. Upravlinnya prodazhem [Tekst]: navch. posib. / V. P. Pylypchuk, O. V. Dannikoff ; Derzh. vy'shh. navch. zakl. «Ky'iv. nacz. ekonomichny'j un-t imeni Vady'ma Get'mana». — K. : KNEU, 2011. — 627 s.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2015 р.

УДК 331.522.4

**Мищук Г.Ю.,**

докторант,

кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський Національний Економічний Університет

імені Вадима Гетьмана»,

Mischuk\_Galina@ukr.net

**Мищук Г.Ю.,**

докторант,

кафедра управления персоналом и экономики труда,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет

имени Вадима Гетьмана»,

**Mishchuk H.Y.,**

Post-doctoral Student,

Department of Personnel Management and Labour Economics,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В ЗАЙНЯТОСТІ ТА ОПЛАТІ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ЗАНЯТОСТИ И ОПЛАТЕ ТРУДА В УКРАИНЕ**

## **PROBLEMS OF EMPLOYMENT AND WAGES PARTNERSHIPS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

|| Надано оцінку сучасних тенденцій зайнятості та оплати праці в Україні. Виявлено низький рівень розвитку партнерських стосунків у цій сфері. Доведено необхідність поширення інноваційних форм зайнятості та кращих практик взаємодії соціальних партнерів.